

В. Д. СМЕРНОВ

Социально-
экономический
эксперимент
в колхозе



АКАДЕМИЯ НАУК СС
СИБИРСКОЕ ОТДЕЛЕНИЕ
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ
И ОРГАНИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА

В. Д. СМЕРНОВ

**СОЦИАЛЬНО-
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
ЭКСПЕРИМЕНТ
В КОЛХОЗЕ**

Ответственный редактор
акад. Т. И. ЗАСЛАВСКАЯ



НОВОСИБИРСК
ИЗДАТЕЛЬСТВО «НАУКА»
СИБИРСКОЕ ОТДЕЛЕНИЕ

1986

Смирнов В. Д. Социально-экономический эксперимент в колхозе.— Новосибирск: Наука, 1986.

В монографии на примере одного из типичных колхозов Сибири анализируется опыт перестройки организационно-экономических и социальных отношений на базе использования коллективного подряда, отличающегося сплошным охватом всех производств и служб предприятия, включая и управленческую службу, переводом первичных подрядных звеньев на полный внутрихозяйственный расчет с чековой формой взаиморасчетов. Рассматриваются проблемы, связанные с такой перестройкой.

Книга адресована научным и практическим работникам, интересующимся развитием на предприятиях коллективных форм организации оплаты труда, внутрихозяйственного расчета.

Рецензенты *Е. М. Король, Ф. М. Бородкин*

ВАСИЛИЙ ДМИТРИЕВИЧ СМЕРНОВ
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
ЭКСПЕРИМЕНТ В КОЛХОЗЕ

Утверждено к печати Институтом экономики
и организации промышленного производства СО АН СССР

Редактор издательства *Л. И. Легкоступ*. Художественный редактор *С. М. Кудрявцев*. Художник *В. М. Рузайкин*. Технический редактор *Н. М. Бурлаченко*. Корректоры *Л. Л. Михайлова, Н. В. Лисина*

ИБ № 30323

Сдано в набор 31.07.85. Подписано к печати 25.12.85. МН-04572. Формат 84×108^{1/32}. Бумага типографская № 3. Обыкновенная гарнитура. Усл. печ. л. 5,9. Усл. кр.-отт. 6,3. Уч.-изд. л. 6,4. Тираж 2600 экз. Заказ № 837.
Цена 65 коп.

Ордена Трудового Красного Знамени издательство «Наука», Сибирское отделение. 630099, Новосибирск, 99, Советская, 18.
4-я типография издательства «Наука». 630077, Новосибирск, 77, Станиславского, 25.

С 0604020103—815 60—86—I
042(02)—86

© Издательство «Наука», 1986 г.

ВВЕДЕНИЕ

С осени 1981 г. отдел социальных проблем Института экономики и организации промышленного производства СО АН СССР проводит социально-экономический эксперимент в колхозе «Путь к коммунизму» Косихинского района Алтайского края. Главная его цель — проверить новые формы организационно-экономических и социальных отношений, направленные на повышение эффективности общественного производства, улучшение условий жизни колхозников и одновременно на формирование социально активного типа работников. Эксперимент должен выявить крупные социальные резервы роста производства, позволяющие при существующем ресурсном обеспечении добиться значительного улучшения его показателей.

Сельская тематика является традиционной в исследованиях отдела социальных проблем. Широкому кругу читателей известны публикации его сотрудников, посвященные миграции сельского населения, уровню и условиям его жизни, социально-демографическим проблемам села, методологии и методике его системного изучения и др. Эксперимент в колхозе отражает дальнейшее развитие исследований отдела и по содержанию и по форме.

Результаты ранее выполненных научных разработок подготовили вывод о том, что важнейшим для развития экономики сейчас является человеческий фактор, т. е. отношение людей к труду, а более широко — их поведение в производстве. Это связано, с одной стороны, с возросшим общим уровнем материальной обеспеченности людей, позволяющим им в гораздо большей степени варьировать свое поведение на рабочих местах, а с другой — с развитием личности, повышением уровня образованности, информированности трудящихся, повлекшим за собой расширение их жизненных интересов, которым и под-

чиняется поведение. Определенную роль здесь сыграл рост общественных фондов потребления. Нельзя не отметить и влияние расширения возможности в выборе места работы, места жительства, а также изменений в других областях, касающихся экономического поведения людей.

Вместе с тем развитие производительных сил углубляет разделение общественного труда и быстро увеличивает вооруженность работников средствами производства; следовательно, возрастает влияние надежности и качества их труда на общие итоги хозяйственной деятельности.

Новое положение человека в современном производстве потребовало, естественно, и существенных изменений в той системе производственных отношений, которая через интересы управляет его экономическим поведением. Характер этих изменений и их влияние на поведение работников в производстве — центральная тема исследований отдела социальных проблем. Социально-экономический эксперимент в колхозе проводится в русле этой темы и является попыткой использовать в работе активные формы научного поиска.

Эксперимент охватывает производственные отношения в рамках одного предприятия. Он касается в первую очередь экономических, организационных и социальных отношений, составляющих основное содержание внутрихозяйственного механизма экономики. Эти отношения возникают у структурных подразделений между собой и с предприятием в целом, а также между работниками и предприятием, главным образом, по поводу оплаты труда.

Целей эксперимента нельзя достичь без широкого привлечения к нему главной производительной силы колхоза — его рядовых работников, без создания у них достаточно устойчивой заинтересованности трудиться по-новому. Перестройка отношений в хозяйстве должна обязательно охватить всех его членов. Решение такой задачи возможно путем создания небольших первичных структурных подразделений с коллективной оплатой за конечный результат и развитым самоуправлением. При разработке программы эксперимента было решено такой путь считать главным и сформировать в колхозе систему подразделений — звеньев.

Время показало, что это направление было выбрано правильно. С 1983 г. в сельском хозяйстве наметились изменения в отношении к организациям постоянных подразделений с коллективной оплатой за конечный результат. После совещания по экономическим проблемам АПК,

состоявшегося в марте 1983 г. в г. Белгороде, такие подразделения стали создаваться повсеместно, и к концу года в их ведении было уже около 20% всей пашни и примерно такая же часть общественного стада. В 1984 г. их число почти удвоилось, соответственно удвоился и объем выполняемых ими работ. На ближайшие годы поставлена задача еще большего распространения этой формы организации труда и производства, получившей название коллективного подряда.

Широкому распространению в сельском хозяйстве коллективного подряда способствовали его успехи в других отраслях народного хозяйства, особенно в строительстве и промышленности, а также в некоторых колхозах и совхозах, среди которых нужно в первую очередь отметить хозяйства Николаевской, Белгородской областей. Главную роль в этом сыграло постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 14 ноября 1980 г. «Об улучшении планирования и экономического стимулирования производства и заготовок сельскохозяйственных продуктов»*, в соответствии с которым задания подрядным подразделениям по уровню производства (урожайности культур, продуктивности животных и др.) разрешалось устанавливать исходя из фактически достигнутых показателей за 3—5 последних лет. Этим обеспечивалась реальность заданий и рассчитываемых на их основе расценок за единицу конечной продукции подразделений. По сути, это означало поощрение работников не за перевыполнение плана, а за прирост продукции против фактически достигнутого уровня**.

Как видно, пора агитации за коллективный подряд прошла. Однако переход на новые формы организации труда и производства и связанные с ними новые формы отношений на предприятиях должен быть хорошо продуман. Как показывает опыт, эффективность подряда зависит от многих факторов. Основная цель данной книги состоит в том, чтобы описать и проанализировать опыт создания механизма эффективного хозяйствования в колхозе на базе коллективного подряда.

* Правда, 1980, 13 дек.

** Такой подход стал в сельском хозяйстве достаточно распространенным: за прирост продажи продукции государству против фактического уровня десятой пятилетки колхозам и совхозам увеличивают на 50% сдаточные цены. За прирост продукции премируются руководители и специалисты хозяйств.

Какими же чертами должен обладать коллективный подряд? Их две. Первая — сплошной характер подряда. Это значит, что он должен охватить все производства и службы предприятия, в том числе и управленческую. Другими словами, вне подрядных подразделений не должно в принципе остаться ни одного работника предприятия. Вторая черта — то, что все подрядные подразделения должны работать на условиях полного внутрихозяйственного расчета, т. е. с ощутимой материальной ответственностью за уровень затрат на произведенную продукцию (услуги) и с развитой чековой формой взаиморасчетов подразделений.

Вывод о том, что коллективный подряд в колхозах и совхозах должен характеризоваться этими чертами, сделан в результате знакомства с экспериментами других исследователей, изучения опыта передовых предприятий, где подряд получил более или менее широкое развитие, а также на основе личного опыта автора.

Один из первых экспериментов такого рода был осуществлен в конце 60-х годов в хозяйстве «Акчи» Алма-Атинской области. В нем был реализован принцип сплошной организации подряда в виде системы небольших звеньев. В хозяйстве отсутствовал учет индивидуальной выработки, заработная плата начислялась в целом звену за конечный результат его работы, действовала чековая система расчетов со звеньями*.

Однако опыт этого хозяйства не получил распространения. Одной из причин явилась нетипичность экспериментального предприятия. Оно было небольшим (численность работников около 100 чел.), узкоспециализированным (производство только травяной муки) и созданным специально под эксперимент. Организаторы эксперимента работали непосредственно в хозяйстве. Они уже имели опыт, хотя и неудачный, внедрения коллективного подряда.

Идея организации в сельском хозяйстве коллективных форм оплаты труда и создания соответствующих подразделений, работающих на один наряд, оформленный в виде договора на подряд, время от времени реализовалась в тех или иных хозяйствах. К таким формам было привлечено внимание и научных сил. Интенсивно они стали

* Кокашинский В. Эксперимент в Акчи. — Литературная газета, 1969, 21 мая.

изучаться во Всероссийском научно-исследовательском институте экономики, управления и труда в сельском хозяйстве. Появились публикации по результатам этих исследований*.

Однако характерными для подрядных подразделений (они чаще всего создавались в растениеводстве и, так как ежедневные наряды для механизаторов не составлялись, стали называться безнарядными) была единичность (1—2 на хозяйство), а главное — неустойчивость: через один-два сезона они распадались. Подрядных подразделений с «многолетним стажем» в стране насчитывались если не единицы, то лишь десятки. Среди них можно назвать, например, полевые звенья Первицкого на Кубани, Карасева в Подмосковье.

Не были удачными и попытки автора организовать безнарядные звенья в некоторых хозяйствах Сибири. Первая из них сделана еще в 1957 г. в колхозе «Прогресс» Куйтунского района Иркутской области, где были созданы строительные подрядные звенья. Вторая была принята в совхозе «Боевой» Омской области (1963 г.). Но организованная на его Северном отделении безнарядная бригада распалась еще до окончания первого полевого сезона. Она была слишком большой (свыше 20 чел.), руководство и хозяйственная самостоятельность бригады — слабыми, а авансирование по часам привело к недовольству квалифицированных механизаторов.

Более удачной была попытка организации подряда в 1968 г. в совхозе «Маслянинский» Новосибирской области. В нем безнарядные бригады создавались на всех отделениях с охватом всей пашни. Бригады при активной заинтересованности и помощи главного агронома хозяйства работали несколько лет. Но они также были большими (15—25 чел.) и возглавлялись освобожденными бригадирами. Хозрасчет бригад не был развит, зарплата привязывалась только к урожаю, чековая система расчетов отсутствовала. Не отработано было распределение

* См.: Тихонов В. А., Каторгин А. И. Безнарядная оплата труда в совхозах и колхозах. — М.: Экономика, 1972; Курбатов И. Д., Розов В. Е. Новые формы организации труда в земледелии. — М.: Московский рабочий, 1979; Тихонов В. А., Гребенникова Л. А., Каторгин А. И. Коллективные формы материального стимулирования труда в колхозах и совхозах. — М.: Россельхозиздат, 1974; Башмачников В. Ф. Управление трудовыми коллективами в растениеводстве. — М.: Россельхозиздат, 1975; и др.

коллективного заработка внутри бригад. К тому же коллективный подряд в такой «усеченной» форме существовал только в растениеводстве. В результате к 1975 г. бригады как подрядные подразделения прекратили свое существование, хотя в некоторых отделениях в организационном отношении и сохранились.

Подобные результаты дал эксперимент в совхозе «Искитимский» Новосибирской области. В нем на коллективный подряд были переведены не бригады, а меньшие по размеру подразделения — звенья с неосвобожденными руководителями. Но подряд охватил только растениеводство и был также неразвитым: звенья не отвечали за затраты на производство своей продукции, не имели чековых книжек для расчетов, самостоятельность их была ограниченной. Благодаря активной работе всего руководства хозяйства, особенно его агрономической службы, звенья неплохо работали в течение нескольких лет (с 1971 по 1980 г.).

Следует отметить, что выбор названных совхозов («Боевой», «Маслянинский», «Искитимский») для внедрения коллективного подряда не был случайным. Эти хозяйства имели достаточно высокую урожайность культур, примерно равную урожайности, записанной в их производственно-финансовых планах. Это обеспечивало соблюдение существовавшего в то время правила: соответствие доводимых до подрядных звеньев и бригад показателей по урожайности данным профинплана. Следовательно, можно было устанавливать выполнимые производственные задания подразделениям; реальными и обоснованными могли быть для них и расценки за единицу продукции. В хозяйствах же с низкой фактической урожайностью планы производства обычно завышены. В них необходимость соблюдения указанного правила не позволила обеспечить реальность заданий подрядным подразделениям и, следовательно, мешала внедрять коллективный подряд. После Постановления ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 14 ноября 1980 г., как уже отмечалось, обязательность соблюдения этого правила была снята.

Как видим, ошибок и неудач в довольно длительной истории сельского коллективного подряда было много. Их анализ и позволил определить те две наиболее крупные черты, которыми он должен обладать, чтобы стать устойчивым и надежным средством дальнейшего роста производства, совершенствования хозяйственного механизма. Определенным примером послужили и маяки в

организации подобного подряда, например Калужский турбинный завод*.

Эксперимент рассчитан более чем на 5 лет. До его завершения еще не близко. Но и сделано не так уж мало. Почти закончено создание сплошной звеньевой системы. В хозяйстве действует более 30 звеньев. В основном отработана оплата труда, решены вопросы учета работы подрядных подразделений и т. д. Улучшились результаты работы хозяйства, интенсивнее стала развиваться его социально-бытовая инфраструктура, наметились положительные сдвиги в трудовом поведении людей. В общем, накоплен значительный опыт перестройки внутрихозяйственного экономического механизма. И очевидно, его анализ может быть уже сейчас весьма полезным. Это подтверждается и тем большим интересом, который проявляют к эксперименту многие колхозы, совхозы, органы управления сельским хозяйством.

Организация и осуществление социально-экономического эксперимента представляют непростую проблему. Опыт ее решения также заслуживает внимания. Его описанию будет посвящена первая глава книги, вторая глава отведена изложению проблем формирования организационной структуры колхоза в новых условиях, а третья — в основном экономическим отношениям подрядных подразделений. В заключении сделана попытка подвести предварительно итоги эксперимента, уточнить пути его дальнейшего развития.

* См.: Левиков А. Калужский вариант. — Литературная газета, 1978, 10, 17 мая; Он же. Калужский вариант: Год спустя. — Литературная газета, 1979, 15 авг. Уже после разработки программы эксперимента и его начала автор узнал из газет о существовании еще одного такого маяка — колхоза им. Калинина в Бердянском районе Запорожской области (Сельская жизнь, 1982, 5 мая). К сожалению, автору не пришлось пока изучить его опыт непосредственно.

Глава 1

ОРГАНИЗАЦИЯ ЭКСПЕРИМЕНТА

§ 1.1. Выбор объекта и разработка программы эксперимента

Эксперимент касается сельскохозяйственных предприятий вообще. Но сразу было ясно, что его объектом должен быть не совхоз, а колхоз. И это понятно, ибо общее собрание колхозников в рамках Примерного Устава сельскохозяйственной артели правомочно вносить изменения в организационную структуру, штатное расписание, систему оплаты труда и принимать другие решения экономического характера.

Первое естественное требование к объекту — его типичность, в данном случае для Сибири. Типичными должны быть те параметры, которые играют определяющую роль в формировании экономических, организационных, социальных отношений. При распространении на все хозяйства одинаковых положений об организации и оплате труда, учета, отношениях с банком, бюджетом. к таким параметрам следует отнести размер хозяйства, его специализацию, местоположение, число населенных пунктов, соотношение его территориальных границ с границами сельсовета, экономическое положение (уровень рентабельности, платежеспособности). О том, что объект эксперимента — колхоз «Путь к коммунизму» — достаточно типичное для Алтайского края и всей Западной Сибири сельскохозяйственное предприятие, свидетельствуют данные табл. 1.1.

Удачным был выбор этого колхоза и тем, что его территориальные границы совпали с границами Лосихинского сельсовета.

Второе требование к объекту эксперимента — активная заинтересованность в нем руководителя предприятия. Нужно, чтобы он был убежден в эффективности предусматриваемых экспериментом мероприятий и настойчиво осуществлял их.

Таблица 1.1

Характеристика объекта эксперимента в десятой пятилетке

Параметр	Колхоз «Путь к коммуниз- му»	В среднем на 1 колхоз	
		Алтайский край	Западная Сибирь
Площадь пашни, тыс. га	12,0	11,1	8,8
Численность работников, чел.	533	572	505
Валовая продукция сельского хо- зяйства, тыс. руб.	2160	2260	2273
Удельный вес в реализованной продукции сельского хозяй- ства (%)			
зерна	33,4	24,5	—
продукции крупного рогато- го скота	61,0	45,8	—
Численность населенных пунктов	2	3	—

Практически колхоз «Путь к коммунизму» был выбран как объект эксперимента при первой встрече с его председателем М. В. Карапоткиным, проявившим большую заинтересованность в реализации основных идей эксперимента в колхозе. Последующее знакомство с колхозом показало, что он относится к самому распространенному зерноскотоводческому типу сельскохозяйственных предприятий и обладает другими данными, достаточно близкими к средним значениям для предприятий всего региона Сибири.

Однако того, что руководитель предприятия становится единомышленником в осуществлении идей эксперимента, недостаточно. Необходимо еще, чтобы эти идеи разделяли главные специалисты предприятия — его «штаб». Поэтому было проведено занятие со всеми специалистами и руководителями хозяйства, на котором подробно разъяснялись цели и задачи эксперимента, его содержание и роль в нем «штаба». Мнение собравшихся было единодушным — начинать эксперимент. Требовалась также поддержка партийной организации хозяйства. На открытом общем партийном собрании коммунисты активно поддержали предложение о проведении эксперимента. Эти меры обеспечили соблюдение принципа добровольности, заинтересованности коллектива предприятия в эксперименте.

Предложение о переходе на коллективный подряд было согласовано с сельхозотделом крайкома КПСС, плано-

во-экономическим отделом крайсельхозуправления, райкомом КПСС.

После этого решено было начать непосредственную подготовку к эксперименту: разрабатывать его программу, готовить методические материалы по переходу на новые условия работы, подготавливать к ним людей и т. п.

Составление сразу полной программы эксперимента оказалось сложным делом: предугадать заранее в детальном виде его ход было нельзя. Поэтому вначале, на первый год, ограничились разработкой лишь его основных положений. Этим было фактически признано, что эксперимент является развивающимся.

Основные положения были обсуждены и утверждены научным советом отдела социальных проблем ИЭиОПП СО АН СССР, осуществляющего методическое руководство экспериментом, принимались общим собранием колхоза, а затем утверждались райисполкомом и районным советом профсоюза работников сельского хозяйства.

§ 1.2. Участники эксперимента

Вопрос о составе участников эксперимента чрезвычайно важен. Решено было, что основными исполнителями должны стать практические работники — руководители и специалисты колхоза, и в первую очередь его экономической службы. Участие научного учреждения сводилось к методической помощи и потому не заключался хозрасчетный договор, согласно которому исполнитель обязан был бы выполнить определенную работу (организовать подрядные звенья, разработать для них систему оплаты труда и т. п.), а заказчик (колхоз) — принять выполненную работу и оплатить ее. Здесь необходимо полное включение практиков в эксперимент, их непосредственное участие в принятии всех решений, связанных с его осуществлением. Только в этом случае они будут считать эксперимент своим кровным делом и соответственно относиться к нему.

Это требование в ходе эксперимента неукоснительно соблюдалось: любое положение разрабатывалось коллегиально, научными и практическими работниками. Обычно «технология» принятия решений по эксперименту сводилась к следующему. Сначала общая идея обсуждалась с экономистами колхоза, в результате вырабатывался предварительный проект решения. Затем он подробно рассматривался теми специалистами и руководителями хо-

зяйства, которых непосредственно касался. Понятно, что эти обсуждения носили характер учебы: ставилась проблема, предлагались некоторые варианты ее решения, которые затем критически с учетом конкретных особенностей колхоза анализировались. Случалось, что ни один вариант не подходил, тогда коллективно вырабатывался новый, наиболее приемлемый. Затем принятое решение излагалось уже в форме проекта того или иного методического материала, который утверждался правлением колхоза или общим собранием.

После того как в колхозе появилось достаточное количество звеньев, к решению возникающих в ходе эксперимента вопросов стали обязательно привлекаться и звеньевые. Практически в хозяйстве начал функционировать (хотя и нерегулярно) неформальный совет звеньевых.

В процедуре принятия решений, касающихся осуществления эксперимента, непосредственно участвовали рядовые колхозники. Во-первых, право решения некоторых вопросов, например окончательный выбор способа распределения коллективного заработка, было предоставлено общим собраниям звеньев. Во-вторых, любое новое звено создавалось на добровольных началах; на его первом организационном собрании предлагался проект положений, регулирующих деятельность звена (четкий перечень производственных функций, порядок оплаты труда, его учета и т. п.). Этот проект всегда подробно обсуждался, в результате чего он нередко существенно корректировался.

Таким образом, процесс разработки программы эксперимента носил демократический характер, к нему широко привлекались различные группы колхозников.

Продолжая тему об участниках эксперимента, нужно сказать о привлечении к нему научных сотрудников — специалистов из других организаций, и в первую очередь из краевого центра — Барнаула. Поскольку эксперимент многоплановый, участие в нем такого рода специалистов крайне желательно. Но к сожалению, этого достичь не удалось — привлечение специалистов было эпизодическим.

Руководители и специалисты районного уровня в целом оказывали поддержку эксперименту. Но в нем, можно считать, не были задействованы специалисты райсельхозуправления. С ними не обсуждали и не согласовывали принципиальные решения, хотя в планово-экономический отдел управления регулярно направлялись ме-

тодические материалы. Этот недостаток, так же как и слабое участие специалистов из научных и проектных организаций, повлиял на реализацию программы эксперимента, особенно ее социальной части.

§ 1.3. Последовательность проведения эксперимента

Задуманный эксперимент носит комплексный характер. Это предопределяет этапность и последовательность выполнения его программы. Главным этапом является переход на сплошной коллективный подряд, звеньевую организацию труда и производства. Очевидно, его надо начинать с основного производства — растениеводства и животноводства. Но как?

В хозяйствах, где коллективный подряд действует в обеих этих отраслях, переход обычно начинался с растениеводства. В нем создавали 1–2 звена, а затем уже охватывали звеньями всю отрасль. Так, например, поступили в колхозе «Родина» и в совхозе «Раздольный» Топчихинского района Алтайского края. Однако бывают случаи одновременного перевода на подряд всей отрасли растениеводства. Примером может служить совхоз «Маслянинский» Новосибирской области.

Освоившись с подрядом в растениеводстве, создают звенья в животноводстве. При этом начинают с тех его производств, условия которых облегчают организацию подряда, например с овцеводства, откорма крупного рогатого скота.

Как видим, на практике преобладает отраслевой подход к развитию коллективного подряда. В колхозе «Путь к коммунизму» сразу был взят курс на создание сплошной системы подрядных звеньев с переводом их на полный внутрихозяйственный расчет. Естественно, важное значение имело взаимодействие различных звеньев между собой. Поэтому в хозяйстве для развития подряда был использован другой подход: на подрядные условия решено было сначала перевести не какую-либо отрасль, производство, а полностью крупное структурное подразделение — первую комплексную бригаду, в состав которой, как и в другие две комплексные бригады, входит и растениеводство и животноводство *. При этом преследовалась

* В совхозе это было бы полностью одно отделение.

цель: в рамках бригады сформировать взаимоотношения между растениеводческими и животноводческими звеньями, как и отношения между звеньями в каждой из отраслей. Важно было научиться строить взаимоотношения этих звеньев со звеном управления бригады.

Основные положения эксперимента окончательно рассмотрены и одобрены в октябре 1981 г. Поэтому решено было начать переход на звеньевую систему в первой бригаде не с растениеводства и, следовательно, не откладывать его до весны следующего года, а с животноводства — с первого месяца стойлового периода. В качестве первого шага были организованы два звена — доярок и скотников на молочно-товарной ферме № 1, затем звенья на откорме молодняка крупного рогатого скота и на небольшой свиноферме.

В апреле 1982 г. созданы два звена в полеводстве этой бригады, за которыми закреплена вся ее пашня. Одновременно было создано и звено по управлению и общему обслуживанию бригады. Тем самым бригада полностью переводилась на коллективный подряд. Этим завершился первый, начальный этап эксперимента.

Правда, в него вклинились мероприятия, намеченные на последующий этап, — перевод на условия коллективного подряда аппарата управления колхоза. Это было сделано по настоянию колхозников первой бригады. Перевод аппарата управления хозяйства на звеньевую систему пришлось ускорить. С начала 1982 г. в нем было организовано два управленческих звена: специалистов и экономической службы. Осмысление этого факта позволило сделать важный вывод: управленческих работников надо переводить на коллективный подряд либо одновременно с рядовыми работниками, либо — что еще лучше — раньше их. Для коллектива предприятия это имеет не только чисто агитационное значение, но и служит хорошим средством более быстрой перестройки методов и стиля управления руководителей и специалистов. Способствует эта мера и улучшению отношений между рядовыми и руководящими работниками, большей согласованности их интересов.

В последующем развитии эксперимента этот вывод был учтен: переводу на звеньевую систему рядовых работников других структурных подразделений (бригад, крупных ферм, автопарка, машинно-тракторных мастерских) предшествовал перевод их управленческого аппарата.

Первый этап эксперимента (он длился до осени 1982 г.) послужил хорошей практической школой не только для первой бригады, но и для всего колхоза. Все убедились, что можно работать по-новому, повышая и показатели общественного производства и свои заработки. Действовала при этом чековая система расчетов звеньев, а в учете, оказалось, можно обходиться и без ежедневных индивидуальных нарядов. За звеньевую систему в первой бригаде «проголосовали» и самые работающие колхозники, ибо их годовые заработки после окончательного расчета оказались выше прошлогодних, а работать коллективом стало несколько легче, да и интереснее.

Этот этап показал также трудности перехода на коллективный подряд, при котором не только предоставлялась широкая самостоятельность подразделениям, но и вводилась жесткая экономическая ответственность за конечный коллективный результат, включая и ответственность за сохранность всего закрепленного имущества; т. е. это переход от поведения, сформированного в течение десятилетий системой индивидуальной оплаты труда, к коллективному поведению. Организационные собрания первых звеньев длились по 3—4 часа и проводились дважды, а то и трижды. Дружные активные действия председателя колхоза, секретаря парторганизации, экономистов, главных специалистов убедили людей начать работать по-новому.

Основным содержанием второго этапа эксперимента, начавшегося с осени 1982 г., явилось распространение звеньевой системы на две другие комплексные бригады и полный охват этой системой всего растениеводства, животноводства, а также управленческой службы на всех уровнях. На этом этапе совершенствовались системы оплаты труда звеньев, планирования, нормирования, учет и анализ их работы. Вопросов, конечно, возникало очень много.

Одновременно делались некоторые шаги по реализации социальной программы эксперимента: была организована музыкальная школа в с. Лосиха (вторая во всем районе), оживилась клубная работа, развернулось жилищное строительство, ускорилось сооружение хорошей автодороги. Но это были всего лишь обычные меры по улучшению социально-бытовой инфраструктуры. Требовался поиск новых форм деятельности в социальной сфере, в частности, предлагалось организовать трудовое вос-